

■人事マネジメント情報■

2013.09.17

## 65歳雇用時代の人事処遇制度の考え方

### 1. はじめに

厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢が今年度より段階的に61歳から65歳に引上げられることに  
 対応して、企業に対して65歳までの希望者全員の雇用確保措置を義務付ける改正高年齢者雇用安定法  
 (以下、改正高年齢法)が本年4月1日に施行された。希望者全員の雇用確保措置を講じることにより、  
 事実上の65歳雇用となったことで、多くの企業で人件費総額の増大が懸念されており、高齢者雇用は、  
 喫緊の経営課題として認識されることになった。企業としては、何も手を打たなければ、人件費負担が  
 増えるだけになってしまうが、負担感を感じるだけではなく、人事制度の見直しや人材育成を行い、60  
 歳以上の従業員を積極的に活用し、企業の成長に結び付けなければならない。すなわち人事マネジメン  
 トを新入社員~60歳までではなく、新入社員~65歳まで一貫して実施していくことが重要になったの  
 である。そこで本レポートでは、改正高年齢法の概要を説明し、そこから導き出される65歳雇用時代  
 における60歳以上従業員の人事処遇制度の考え方について解説する。

### 2. 改正高年齢法の概要と高齢者雇用の現状

#### (1) 改正高年齢法の概要

本年4月1日に施行された改正高年齢法で、企業が影響を受ける改正内容は以下の4点であり、「1.  
 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止」により、事実上の65歳雇用となった。

#### 1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

改正前は、継続雇用制度を導入し労使協定で対象者の選別基準を定めた場合は、“基準に該当  
 する者だけ”継続雇用すればよいと認められていたが、この仕組みが廃止され、“希望者全員”  
 の65歳までの高年齢者雇用確保措置を講じることとなった(注)。なお、これについては、経過  
 措置が設けられており、改正高年齢法施行日(4月1日)前において労使協定により継続雇用の対  
 象となる高齢者に関する基準を定めている事業主については、平成37年3月31日までの間は、  
 その基準を適用することができる(図表1参照)。

(注)改正高年齢法の主旨は事業主に対し高年齢者の雇用確保措置を講じることが義務付けられているので  
 あって、個別の労働者に対して65歳までの雇用義務を課している訳ではない。

図表1. 高年齢者雇用確保措置の経過措置

(上段)対象期間 (下段)生年月日	基準適用 可能年齢	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
平成25年4月1日~平成28年3月31日	61歳	希望者全員雇用	希望者全員雇用	希望者全員雇用	希望者全員雇用	希望者全員雇用
昭和28年4月2日~昭和30年4月1日						
平成28年4月1日~平成31年3月31日	62歳	希望者全員雇用	希望者全員雇用	希望者全員雇用	希望者全員雇用	希望者全員雇用
昭和30年4月2日~昭和32年4月1日						
平成31年4月1日~平成34年3月31日	63歳	希望者全員雇用	希望者全員雇用	希望者全員雇用	希望者全員雇用	希望者全員雇用
昭和32年4月2日~昭和34年4月1日						
平成34年4月1日~平成37年3月31日	64歳	希望者全員雇用	希望者全員雇用	希望者全員雇用	希望者全員雇用	希望者全員雇用
昭和34年4月2日~昭和36年4月1日						

\*経過措置は、厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢引上げに連動している。

## 2. 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大

上記の選別基準が廃止されることにより、企業が雇用する従業員が増加すると推察され、雇用事業主だけでの雇用確保は限界があると考えられるため、継続雇用の雇用確保先がグループ企業にまで拡大された。

## 3. 厚生労働大臣による高年齢者雇用確保措置に関する勧告に従わない場合の企業名の公表

改正前は「高年齢者雇用確保措置義務に対して違反する事業主に対し、厚生労働大臣が必要な指導および助言に加え、勧告することができる」とされていたが、改正後は「指導や勧告に従わない場合に企業名を公表する」ことが付加された。

## 4. 高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定

事業主がその雇用する高年齢者の 65 歳までの安定した雇用を確保するために講ずべき高年齢者雇用確保措置に関し、その実施及び運用を図るために必要な事項が指針として示された。

### (2) 高年齢者雇用確保措置の現状

厚生労働省が平成 24 年 10 月 18 日に発表した、従業員 31 人以上の企業約 14 万社を対象に調査を行った「平成 24 年 高年齢者の雇用状況（平成 24 年 6 月 1 日現在）」では、高年齢者雇用確保措置の実施済企業は、97.3%となっており、既にほとんどの企業で実施済である。また雇用確保措置の内訳は図表 2 のようになっており、継続雇用制度を導入している企業が 82.5%を占める。継続雇用制度には再雇用制度と勤務延長制度の 2 つの方法があるが、その殆どが再雇用制度である。再雇用制度が圧倒的に多く採用されている理由は、退職時の賃金水準が高いためであり、従業員を一度 60 歳で退職させて労働条件を新しく設定できる再雇用制度が多く採用されていると考えられる。

企業側からすれば、人件費総額を増やす余裕はなく、60 歳以降の労働条件（特に賃金）を簡単に変更できない「定年年齢の引上げ」「定年年齢の廃止」に慎重な姿勢を取っていることがうかがえる。

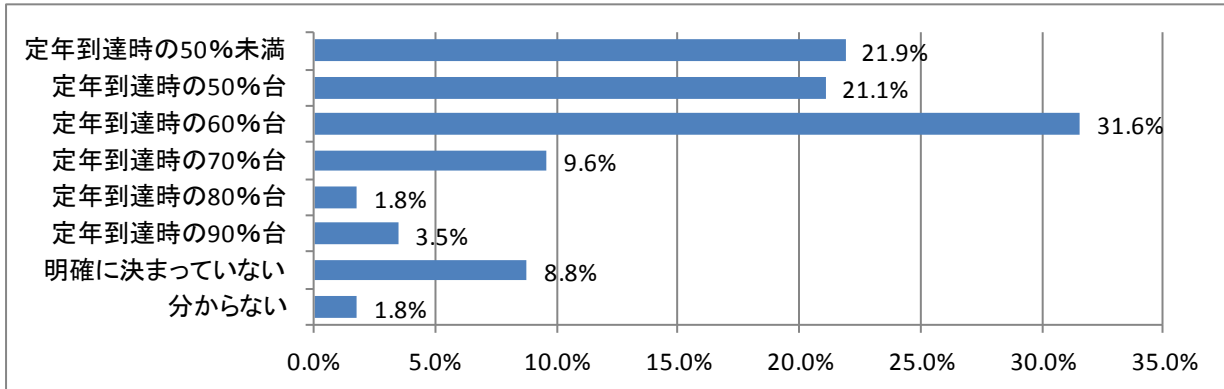
図表 2. 高年齢者雇用確保措置の内訳

雇用確保措置	継続雇用制度(再雇用)	定年年齢の引上げ	定年年齢の廃止
内容	60 歳定年後は、65 歳まで基本的に 1 年更新の嘱託社員として雇う	定年年齢を 65 歳に引上げる	定年年齢の定めを設けない
長所	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 定年退職後に再雇用するので、新たな労働条件で雇用契約ができる</li> <li>■ 柔軟な勤務体系を設定できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 60 歳定年と比較して 5 年長く雇用が確保され、安心して働いてもらえる</li> <li>■ 優秀な人材を囲い込みやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員が希望する限り、安心して働いてもらえる</li> <li>■ 優秀な人材を囲い込みやすい</li> </ul>
短所	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一律の雇用契約を締結することが多く、能力に見合った処遇になっていない</li> <li>■ 再雇用後の賃金が退職時の 60%程度になることが多く、労働意欲の維持・向上が困難な場合がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人件費が増大しやすい</li> <li>■ 新卒採用が人件費総額の観点で制限される可能性がある</li> <li>■ 人件費総額を増加させないためには、賃金カーブの変更が必要であり、労働条件の不利益変更になる可能性もある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 年齢を理由とした退職をさせられない(新陳代謝が進まない)</li> <li>■ 人件費が増大する</li> <li>■ 新卒採用が人件費総額の観点で制限される可能性が高い</li> </ul>
回答社数	112,713 社(継続雇用全体)	20,107 社	3,741 社
比率	82.5%(継続雇用全体)	14.7%	2.7%

### (3) 60歳以降の賃金水準の現状

また、再雇用時の再雇用直後の月例賃金の賃金水準は、図表3のようになっている。バラツキはあるが、70%未満が74.6%と4分の3を占めている。

図表3. 再雇用直後の月例賃金の減額後支給率



(出所) 労務行政研究所「平成25年4月施行 改正高齢法への対応調査」『労政時報』第3838号 20頁

この中でも60%台が最も多くなっているが、この背景として雇用保険制度による高年齢雇用継続給付(60歳到達時賃金の61%以下となった場合に最も給付額が多くなる)を考慮して賃金設定をしている企業も多いと推察される。

## 3. 65歳雇用時代の人事処遇制度の考え方

### (1) 制度見直しに関する厚生労働省の指針

改正高齢法の施行に伴い賃金・人事処遇制度を見直す場合については、平成24年11月9日厚生労働省告示第560号「高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」が参考になる。

同指針には「4 賃金・人事処遇制度の見直し」として7項目が示されており、その中で賃金設計にかかわる部分を抜粋すると図表4のようになる。

図表4. 賃金設計にかかわる指針

①	年齢的要素を重視する賃金・人事処遇制度から、能力、職務等の要素を重視する制度に向けた見直しに努めること。高年齢者の雇用及び生活の安定にも配慮した、計画的かつ段階的なものとなるよう努めること。
②	継続雇用制度を導入する場合、継続雇用後の賃金については、継続雇用されている高年齢者の就業の実態、生活の安定等を考慮し、適切なものとなるよう努めること。
③	短時間勤務制度、隔日勤務制度など、高年齢者の希望に応じた勤務が可能となる制度の導入に努めること。
④	職業能力を評価する仕組みの整備とその有効な活用を通じ、高年齢者の意欲及び能力に応じた適正な配置及び処遇の実現に努めること。

これらの指針から導き出される再雇用者賃金の設計方針は、

- イ) 賃金を年齢により決定するのではなく、能力や職務に基づいて決定する
- ロ) 評価を適正に行い、その結果を処遇に反映する
- ハ) フルタイム以外の柔軟な勤務体系を設ける

ということである。

すなわち、60歳までと同様に能力や職務による評価～賃金決定というプロセスを踏むと同時に、柔軟な勤務体系を用意する、ということであり、雇用契約が60歳で改定されても、65歳まで適正な評価によって賃金を決定するという、

**新入社員から65歳まで一貫した人事マネジメントが求められるようになった**

と考えるべきである。

従来、人事マネジメント上は、一部の例外はあったものの、“新入社員～60歳”と“60歳～65歳”が完全に分断されていたが、任命する職務の継続性（広義には配置管理）、評価の継続実施とそれに見合う賃金決定を60歳までではなく65歳まで一貫して実施していくことが求められる。

「60歳以降は嘱託で、どんな仕事内容でも全員一律月給20万円、評価は行わず、賞与は寸志」という時代ではなくなったのである。

平成24年12月に労務行政研究所が実施した「改正高年齢者雇用安定法への企業の対応と今後の意向に関する意識調査」では「再雇用者に対し従来よりも精緻に評価・処遇する」との回答が38.5%あった。また、原則として希望者全員を再雇用しなければならないために、人件費が増大すると予想し、「今後のコスト増を抑えるため、給与水準の見直しを図る」という回答が50.0%あった。この回答から半数の企業が高齢者雇用を「コスト」と考えているが、今後は「投資」を回収するという視点で考えていく必要がある。

高齢者雇用を「コスト」と考える場合は、いかにコストダウン（＝人件費削減）するかという視点になり、どうすれば安く雇用できるかに執着することになる。そのため、フルタイムでも年収160～200万円程度での雇用となる。企業からすれば継続的にかかるコストに負担を感じ、従業員は低賃金でほとんど労働意欲も上がらないため、企業も従業員も双方が疲弊してしまうと考えられる。

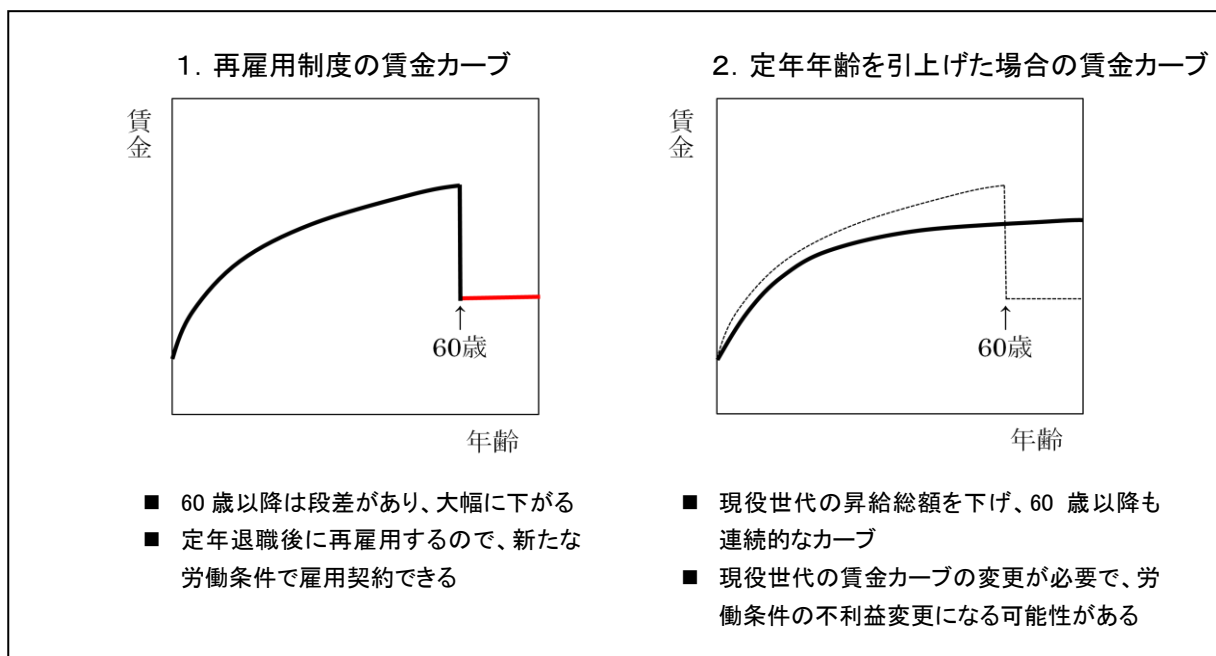
一方で「投資」と考える場合は、投資効果を高めるために「育成する」という視点が重要となる。しっかりと従業員を育成して期待通りの成果を出してもらうのである。育成は従業員のキャリア形成との関わりが深く、中長期に取り組む必要があり、成果が出るまで時間もコストも掛ってしまう。しかしながら、大学新卒22歳で入社した場合には65歳までおよそ43年間もの長期間にわたって雇用することになるため、人材育成により期待通りの成果を出してもらうことは、企業経営にとって従来よりもさらに重要な経営課題になったと認識しなければならない。

## （2）再雇用者の賃金設計の考え方

再雇用後の賃金設計について、改正高年齢法で具体的に規定されている訳ではなく、企業が自由に設計できる。実際の設計となれば、各社各様になり、まだ多くの企業が様子見をしている状況だが、具体例

を紹介する。今回の法改正を機に、一部の先進的な企業においては図表5の2（右図）に示すように、定年年齢の引上げを行い、賃金カーブ全体の見直しを行う動きがあるが、これには制度設計及び労使協議に掛る手間と長い移行期間が必要となる。改定の内容によっては、労働条件の不利益変更となる可能性もある。

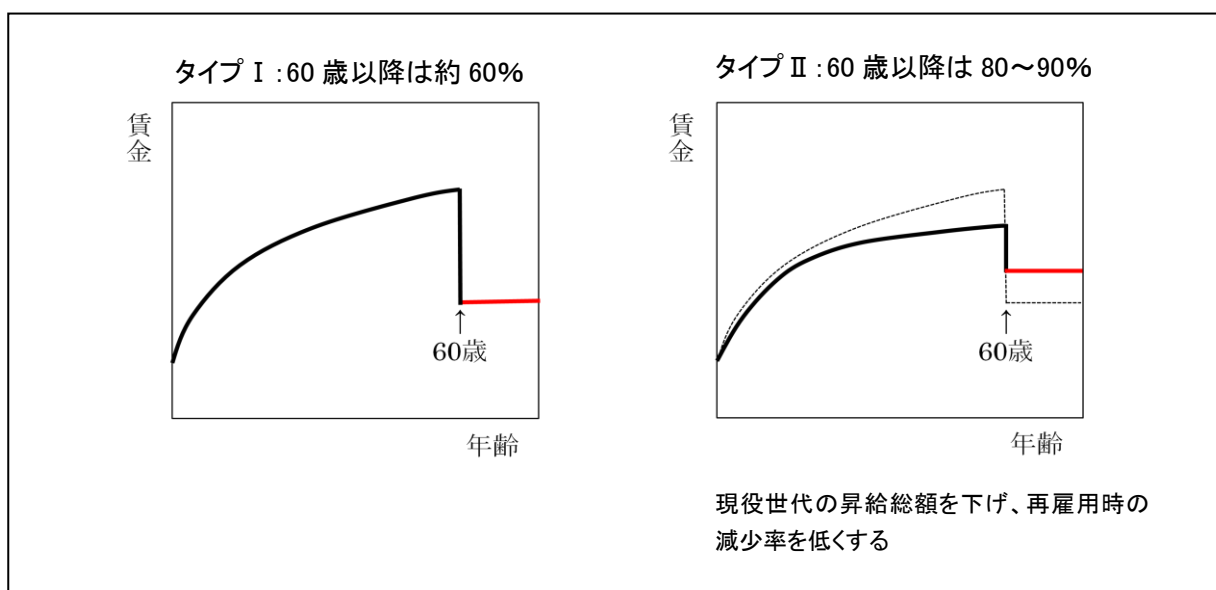
図表5. 再雇用制度と定年年齢引上げの賃金カーブの違い



従って、今後も引き続き再雇用制度による雇用確保措置を選択する企業が大多数と推察されるので、以下、再雇用制度を前提として説明する。

再雇用の賃金設計としては、図表6のように2つのパターンが考えられる。

図表6. 再雇用制度の賃金設計





タイプⅠは60歳以降の賃金を約60%水準とするパターンで、現状最も多く選択されているものである。図表7に示すように、今後は減少率を一律にするのではなく、職務内容や評価によって賃金水準を設定するようにする。

タイプⅡは現役世代の昇給総額を下げ、60歳以降の原資として確保する方法である。これにより再雇用時は80～90%の水準を保持する。この方法は、定年年齢の引上げに伴う賃金カーブの見直しと同様に、不利益変更に該当する可能性もあるので、就業規則の変更においては、労働者の受ける不利益の程度、労働条件変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況その他の就業規則の変更に係る事情に照らして合理的なものであるかどうか留意する必要がある（労働契約法10条）。また、これら法務リスクの他に、現役世代の給付抑制は、長い移行期間を伴うことは言うまでもない。

従って、様々な要素を勘案すると、現実的には今後もタイプⅠを選択する企業が多いと思われるが、今後は、従来の一律処遇ではなく、65歳まで一貫した人事マネジメントを行うようにし、

- ①60歳で分断せずに65歳までを考慮したキャリアを描けるようにする
- ②60歳以降も引き続き人事評価を実施し、能力や職務に基づく処遇にする

ことが必要である。

従業員を継続的に育成して、各人が与えられた役割に対して、存分に能力を発揮し、“価値を生んでいる・成果を出している”状態を作り上げることが重要になる。

そのような状態になれば、企業の付加価値が増大し、労働分配率が下がってくるので、再雇用後の人件費原資を増やすことが可能になる。

最終的には、賃金水準をそのまま維持した「定年年齢引上げ」を実現することを目標にする。これが理想的な状態であるが、この状態は、育成結果が成果として現れている状態なので、当然ながら中長期の時間をかける必要がある。実現できるまでは、再雇用のままで、人件費総額をできるだけ増大させない管理が必要となる。

具体的には、再雇用後の職群は図表7に示すように、3+1種に整理し、そのそれぞれで評価を行い、処遇を決定する。従来は基本職群のみの運用が多いが、定年年齢引上げの足掛かりとするため、4種の職群で運用する。「+1種」はシニアマネジメント職群を示す。企業によっては年齢構成に偏りがあり、部長退職時に後継者を任命できない場合に対応するための職群である。

これは一つの事例であり、企業それぞれの賃金水準や高齢雇用継続給付・在職老齢年金支給との関係で変化する。

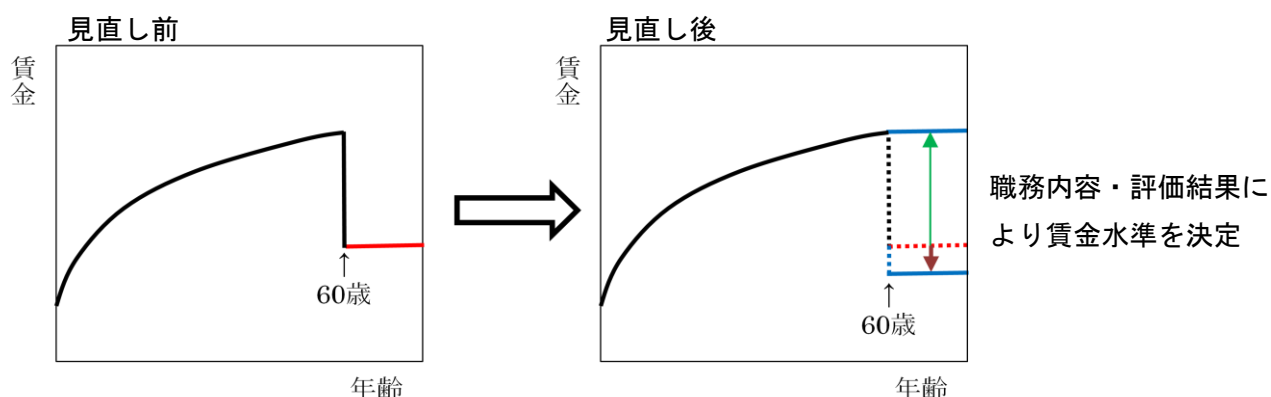
実際の処遇決定には、今後10年間の人員構成の変化を明確にし（新規採用・中途採用や離職率も考慮する）、現状の昇降格制度・賃金制度によるシミュレーションを実施し、どの程度人件費総額が変化するかを算出し、決定していくことになる。

なお、人件費総額増加の許容度は、労働分配率によって変化するので各社各様であり、“〇%以内に抑えるべき”という指標は存在しない。

賃金水準については、フルタイム勤務で200万円～450万円で処遇している企業が多いので、この水準を参考として、シミュレーション結果を考慮して自社の水準を決めていくことになる。

図表 7. 再雇用制度における高齢者雇用の職群分類と処遇イメージ（3 + 1種）

職群分類	シニア 基本職群	シニア 専門職群	シニア 熟練職群	シニア マネジメント 職群
勤務体系	フルタイム ワークシェアあり	フルタイム	フルタイム	フルタイム
職務内容	通常の非定型や定型 職務 (全ての職種)	知恵と経験が必要な 専門的な職務 代替が困難な職務 (職種例: 開発・営業・ 企画系)	高度ノウハウを発揮・ 伝承する職務 (職種例: 生産・製造 系)	部署長を担う職務 ※後継者不在時 (全ての職種)
評価軸	プロセス	個人成果	ノウハウ発揮・伝承結 果	部門成果
処遇 イメージ	定年退職時の 40~60%程度 ※最低賃金は厳守	定年退職時の 60%以上	定年退職時の 70~100%	定年退職時の 60%以上
処遇 イメージの 背景	高年齢雇用継続給付 が最大支給となる 61%を考慮して設定。 それ以下は、定年退 職時の年収が高い層 に適用。	専門職なので、最低ラ インは基本職層よりも 多くする。残りは成果 によって加給する。成 果の大きさにより 100%超もありうる。	ノウハウを伝承するの で師弟が存在し、丁寧 な教育・指導の動機づ けのため、基本職に 対し10%増としてい る。結果が売上や利 益として表れないの で、最大で100%とす る。	組織の大きさや重要 度によって個別対応。 部門成果により100% まで加給する。



#### 4. まとめ

60歳以降の賃金について、従来は一律に処遇することが多かったが、65歳雇用が現実になった現在、一律の処遇は不公平であるといえる。適正に評価したうえで、処遇に差をつけることがあるべき姿である。本文でも書いたように「新入社員から65歳まで一貫した人事マネジメント」を行うよう、人事施策も大きく変更する必要がある。会社として再雇用者を有効に活用し、再雇用者も自らのスキルを十二分に発揮して役割を担い、両者がWin-Winの関係になれるように仕事の任命～評価～賃金を決定できるよう、人事処遇制度を構築していくことが望まれる。

リスクマネジメント部  
人事コンサルタント 小川 貴司

【参考文献】

- ・厚生労働省(2012)『高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律等の施行について』  
(平成 24 年 11 月 9 日 職発 1109 第 2 号)
- ・厚生労働省(2012)『高年齢者等職業安定対策基本方針』(平成 24 年 11 月 9 日 告示第 559 号)
- ・厚生労働省(2012)『高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針』(平成 24 年 11 月 9 日 告示  
第 560 号)
- ・厚生労働省(2012)『平成 24 年 高年齢者の雇用状況』
- ・労務行政研究所 (2013)「平成 25 年 4 月施行 改正高齢法への対応調査」『労政時報』第 3838 号

◆本レポート及びコンサルティングに関するお問合せ先◆

銀泉リスクソリューションズ株式会社は、銀泉グループのリスクマネジメント・コンサルティング会社です。  
本レポートに関連した人事労務に関する相談や各種コンサルティングを実施しています。  
本レポートの内容及び弊社コンサルティングに関するお問い合わせは下記の弊社連絡先、または営業担  
当者までお気軽にご連絡ください。

銀泉リスクソリューションズ株式会社 リスクマネジメント部

102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel : 03-5226-2212 Fax : 03-5226-2884 <http://www.ginsen-risk.com/>

\*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、  
事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。